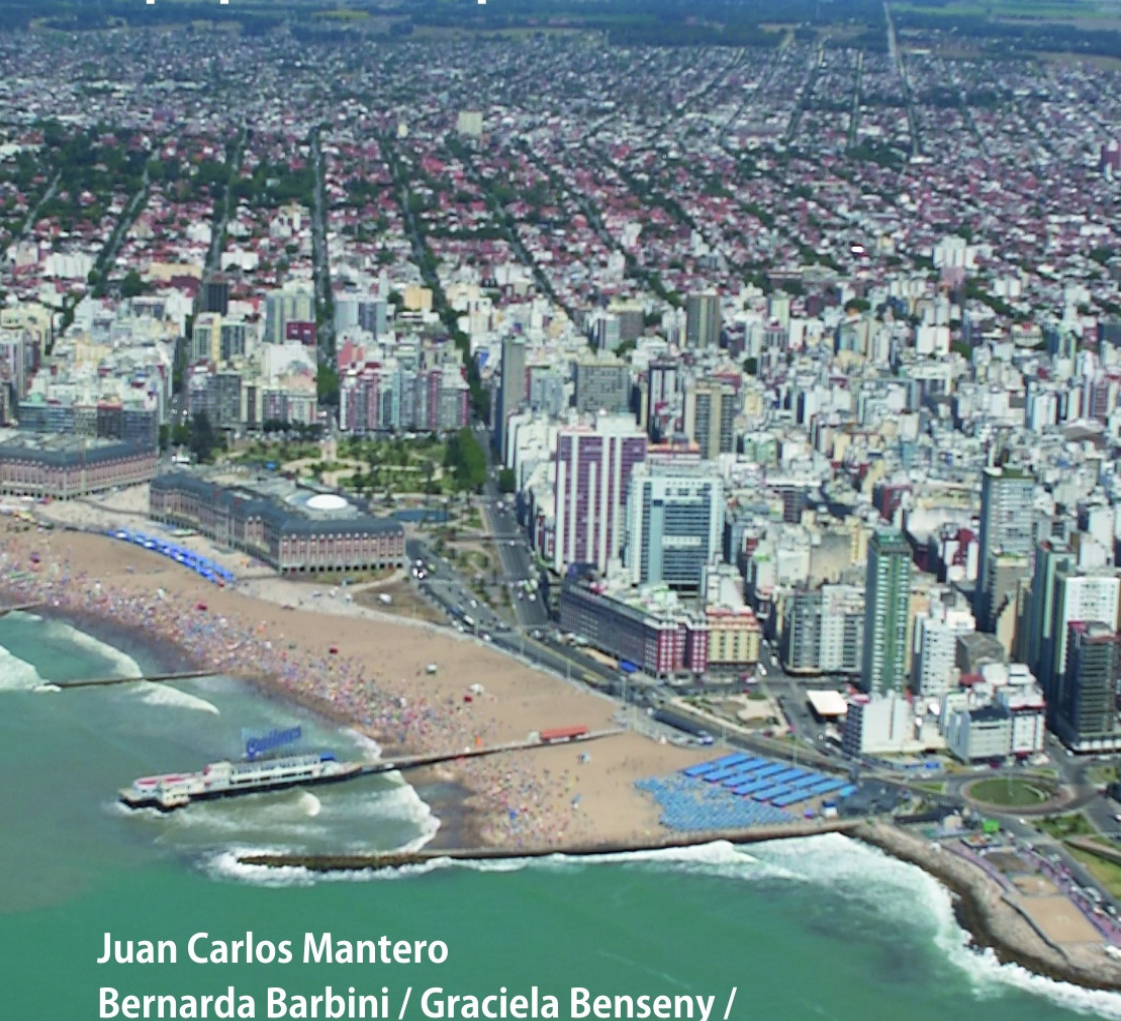


# Turismo y Territorio

**Del diagnóstico  
a la proposición de desarrollo turístico  
a propósito de la provincia de Buenos Aires.**



**Juan Carlos Mantero**

**Bernarda Barbini / Graciela Benseny /**

**Daniela Castellucci / Ricardo Dosso / Cristina Varisco**

ISBN 978-987-544-354-9

# **DIMENSIÓN SOCIO-INSTITUCIONAL: ACTIVIDAD TURÍSTICA Y CUESTIONES INSTITUCIONALES**

A propósito de Tandil y Villa Gesell

*Mg. Graciela Benseny*

## **1. Introducción**

La actividad turística asume en nuestros días un rol socio-económico destacado en varios países del primer mundo y es una de las primeras partidas del comercio internacional. Desde el punto de vista económico, el turismo expresado a través de los ingresos que genera, permite posicionar a la actividad turística como un sector clave para alcanzar el desarrollo local, posibilitando el mejoramiento de las condiciones de vida de su población residente. El turismo se convierte en una alternativa interesante para desarrollar y estimular, tanto por parte de los sectores públicos como privados, replanteando la posición asumida o, a asumir con respecto a la actividad turística actual o potencial en el ámbito local.

El análisis parte de reconocer las condiciones socio-institucionales que expresan una disposición del territorio para plantearse opciones de desarrollo turístico, donde la actividad es solo una expectativa o potencialidad, o bien donde se aspira la diversificación de las actividades actuales en aquellos territorios donde el turismo es una realidad. Se analiza la organiza-

ción de la actividad turística actual y su posible diversificación a través de la generación de actividades innovadoras.

El problema planteado se basa en el análisis de las diferencias que se presentan en el devenir de la gestión turística en Tandil (territorio interior) y Villa Gesell (territorio litoral). La dimensión socio-institucional surge del accionar de los actores representados por el sector público, privado y tercer sector vinculados directa o indirectamente con la actividad turística. Se analiza la actuación del organismo turístico municipal, presencia o ausencia del sector privado turístico y del tercer sector, indagando la dinámica de las instituciones a partir del rol que desempeñan los actores articulados y coordinados para alcanzar el desarrollo del sector turístico del lugar.

A través de un enfoque descriptivo se realiza un diagnóstico de la situación socio-institucional en ambas localidades, analizando el sector público, privado y tercer sector, considerando las áreas de trabajo de cada organismo o institución, la estructura organizacional, el alcance territorial, las funciones, la vinculación del organismo o instituciones, el grado de articulación o participación intra e interinstitucional y se formulan proposiciones vinculadas con el turismo como estrategia de desarrollo.

## **2. Los actores socio - institucionales**

La identificación de los actores socio-institucionales permite inferir la dinámica de las instituciones a partir del rol que desempeñan, el grado articulación y coordinación para lograr el desarrollo turístico de una comunidad. La gestión turística requiere la definición de una política y planificación, la coordinación y articulación con otros organismos oficiales, la definición y aplicación de estándares para instalaciones y servicios turísticos, mercadotecnia, capacitación y concienciación, para asegurar el desarrollo del sector y la búsqueda de otras alternativas ante situaciones de crisis.

Para alcanzar una gestión eficiente se requiere la participación de todos los actores socio-institucionales que tienen injerencia en el territorio y desarrollan una actividad vinculada directa o indirectamente con el turismo. En palabras de Boisier (1995), se entiende por actor socio-institucional al conjunto de organizaciones de personas, tanto públicas como privadas, que poseen una visión colectiva, cohesionada por la participación y por la movilización en torno a la consecución de sus objetivos.

Una acción conjunta propicia la generación de espacios de articulación, donde los diferentes actores socio-institucionales expresan sus opiniones y acciones. El espacio de articulación reúne a cada actor socio-institucional desempeñando un rol específico y compartiendo una mirada común en beneficio del desarrollo real o potencial de la actividad turística.

La dimensión socio-institucional es un componente esencial en la planificación del desarrollo turístico, dependiendo del nivel de participación y movilización de los actores locales involucrados. Para lograr un resultado positivo se requiere la formulación de políticas adecuadas y la capacidad política de implementación. El éxito o fracaso dependerá de los esfuerzos de la aplicación, siendo fundamental mantener una fuerte cooperación y coordinación entre los diferentes sectores durante el proceso de planificación y ejecución (OMT, 1999).

El análisis de la dimensión socio-institucional requiere identificar y conocer la dinámica de los organismos y/o instituciones a partir del rol que desempeñan, analizando las funciones que asumen los diferentes actores institucionales vinculados directa o indirectamente con la gestión del turismo, destacando la participación del:

- Sector Público: organismo municipal turístico.
- Sector Privado: conjunto de prestadores de servicios vin-

culados directa o indirectamente con la actividad turístico-recreativa, reunidos en un cuerpo corporativo en representación de los intereses del sector.

- Tercer Sector: representantes de la sociedad civil, asociaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales o asociaciones voluntariamente convocadas que ejercen influencia en cuestiones turístico-recreativas.

## **2.1. El sector público**

En el orden municipal, el rol del actor socio-institucional gira en torno a cuestiones vinculadas con la planificación, promoción, desarrollo físico de la actividad, provisión de infraestructura básica, relevamiento y puesta en valor de recursos tanto naturales como culturales presentes en el territorio local, elaboración de material informativo turístico y el estudio de la demanda, concienciación y capacitación turística, etc.

El análisis de la estructura organizativa encargada de la gestión de turismo en escala municipal puede asumir diferentes niveles jerárquicos, verificando una marcada heterogeneidad de criterios utilizados para la inclusión del Sector Turismo en las áreas de gestión y en la línea de dependencia. En la Provincia de Buenos Aires cada partido tiene su propia estructura funcional; la jerarquía, pertenencia del organismo y área de gestión donde se inserta, denota la importancia que reviste el turismo como actividad económica y social para quienes toman las decisiones (Benseny, 2005).

Existe una marcada heterogeneidad en la identificación del organismo turístico municipal, reflejada en el nivel jerárquico asignado, en la estructura orgánica funcional y en el área de gestión. La estructura responde a una cuestión de orden administrativa y política, donde el sector turístico asume distintas

jerarquías, grado de centralización o descentralización y puede estar inserto en diferentes áreas de gestión. La jerarquía refleja el nivel del organismo público de turismo en el organigrama municipal, y al mismo tiempo permite visualizar el grado de centralización o descentralización, dependiendo de la figura orgánica funcional que adopte la misma. (1)

El área de gestión podrá ser exclusivamente turística o bien presentarse en forma compartida o integrada con otros sectores. La primera situación evidencia especial interés del poder político para incluir la cuestión turística y la segunda denota una dependencia funcional con las áreas de gestión incluyentes. En la Provincia de Buenos Aires existen organismos con identificación específica o vinculada con el sector turismo. Se detectan diez jerarquías diferentes (Ente, Secretaría, Sub-Secretaría, Dirección, Sub-Dirección, Departamento, División, Coordinación, Comisión, Agencia). Con relación al grado de descentralización de la gestión, solo se registra la jerarquía de Ente como organismo descentralizado (Benseny, 2005).

Al analizar el área de gestión donde se inserta la cuestión turística, se detectan organismos con identificación exclusivamente turística o integrada con otros sectores de gestión (Gobierno, Cultura, Deporte, Educación, Promoción, Acción Social, etc.). Esta situación evidencia una amplia diversidad institucional, dado que en el ámbito provincial conviven diferentes estructuras organizativas municipales que tienen bajo su responsabilidad la gestión pública del Sector Turismo. Por otra parte, la atribución del municipio para decidir su propia estructura, le otorga al sistema organizativo un cierto grado de vulnerabilidad, dado que el organigrama se adapta, flexibiliza y reorganiza en términos de la decisión política del momento. (2)

Del análisis del marco normativo vigente, así como de las atribuciones conferidas al Poder Ejecutivo por la Ley Orgáni-



ca Municipal, se desprende la ausencia de un criterio único, aceptable y vigente para definir el diseño organizacional de las estructuras oficiales del sector turismo en el ámbito municipal. El área de gestión donde se incluye el sector turismo asume diferentes niveles jerárquicos (Secretaría, Dirección, Coordinación y Agencia) y depende de un área específica de Turismo o bien se presenta vinculado con: Cultura, Deportes, Promoción Industrial.

La diversidad institucional se refleja a través de diferentes niveles jerárquicos, denominaciones y áreas de gestión disímiles donde se inserta el Sector Turismo. El lugar asignado al Turismo en la estructura administrativa pública depende de la orientación y grado de reconocimiento que la autoridad municipal le asigna a la actividad. Un cambio en el gobierno puede originar una modificación de la orientación del organismo encargado de la gestión del turismo, modificar el nivel jerárquico, grado de centralización o descentralización, o bien, su denominación. La inestabilidad política puede provocar cambios en la organización institucional y modificar la estructura orgánico-funcional responsable de la gestión del turismo.

La escala local presenta un alto nivel de adecuación para el desarrollo de la gestión turística. Facilita las oportunidades de gestión y control directo de destinos y procesos productivos, brinda flexibilidad, posibilidad de rectificación y participación social. Frente al carácter impersonal del ámbito nacional o regional, la escala local se presenta como el espacio más oportuno para plantear políticas efectivas y proyectos concretos facilitando la participación de los actores socio-institucionales, abriendo un espacio de diálogo sobre estrategias y objetivos para tomar decisiones democráticas sobre las iniciativas a emprender (OMT, 1999).

La administración pública y las empresas turísticas privadas que opten por desarrollar la actividad turística (turismo po-

tencial) o bien fortalecer las actividades turísticas tradicionales (turismo real), deben organizarse para lograr una eficaz gestión. Sin bien, es fundamental el protagonismo del sector público turístico en su doble rol de planificador y conductor, su accionar debe estar acompañado por las empresas del sector privado que aportan las instalaciones y servicios necesarios.

La gestión del organismo público de turismo debe responder a la formulación de una política de desarrollo turístico, implementando instancias de planificación física y urbana con organismos de protección ambiental, coordinar con organismos oficiales cuestiones de desarrollo relacionadas con el turismo y la recreación e instituciones responsables del transporte e infraestructura, proveer un foro de consulta y articulación entre los sectores público, privado y tercer sector social a través de las O.N.G. ´s locales que puedan participar en el desarrollo del turismo y la recreación, formular el marco normativo, promover y comercializar el turismo, elaborar informes, estadísticas, participar en programas de educación y fortalecer la conciencia turística en la población, destacando la importancia de actuar como un anfitrión turístico y fomentando la cultura de la hospitalidad (OMT, 1999; Boullón, 1990).

Las funciones desempeñadas por el organismo oficial de turismo comprenden: información, promoción, estímulo a la inversión, control de servicios, capacitación, asistencia técnica, planificación e investigación, administración de servicios, recreación y recaudación (Boullón, 1990). En forma independiente de la estructura organizacional del organismo turístico municipal y el área de gestión donde se inserte, una gestión eficiente requiere el cumplimiento de las funciones enunciadas.

El alcance territorial expresa el ámbito de jurisdicción y dependencia del organismo municipal de turismo y sus vinculaciones con niveles superiores (consorcios regionales, administración pública provincial o nacional). La vinculación local y



extra-local del organismo municipal turístico se considera en el plano local, en relación con otras áreas de gestión municipal e instituciones locales y en el ámbito extra-local se analiza la vinculación con organismos de turismo con jurisdicción provincial y nacional, y la participación regional en consorcios productivos. Se analiza el grado de articulación y los mecanismos que posibiliten el accionar conjunto con el sector privado y tercer sector vinculados directa o indirectamente con las cuestiones turísticas.

## **2.2. El sector privado turístico**

Comprende el conjunto de prestadores vinculados directa o indirectamente con la actividad turística, reunidos a través de cámaras, asociaciones, uniones o instituciones en representación de los intereses del sector. Constituye un sector corporativo empresarial, nuclea a prestadores de servicios de alojamiento, alimentación, recreación, transporte, viajes y excursiones, productores de artesanías, etc. Reúne otras instituciones relacionadas indirectamente con el turismo (uniones de comerciantes, industriales o agropecuarios), que además de representar los intereses de su actividad principal se avocan a temas vinculados con el turismo.

La identificación del sector privado responde a la tipología de organización, reflejada a través de cámaras, asociaciones, uniones u otras expresiones que denotan un significado de acción conjunta y cuerpo corporativo. En su ámbito se combinan diferentes intereses individuales de empresarios, comerciantes y prestadores de servicios en general, quienes actúan en forma independiente entre sí, con respecto a sus decisiones y accionar, pero al mismo tiempo existe una interdependencia que se manifiesta en la idea de servir a un destino común.

Las instituciones del Sector Privado adoptan diferentes modelos de organización, que responden a la inclusión de un servicio específico (Asociaciones de Agencias de Viajes, Cámara de Transporte Recreativo o Asociaciones de Guías Turísticos), o bien a la incorporación de varios servicios con cierta afinidad (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares y Afines), o forman una sola agrupación reuniendo empresas vinculadas directa o indirectamente con la actividad turística (Cámara de Comercio e Industria).

En función al alcance territorial, el sector privado se puede vincular con otras organizaciones a través de una doble dimensión de coordinación horizontal y vertical. El sentido horizontal refleja su actuación en organizaciones con similar alcance territorial, compartiendo objetivos comunes. La vinculación vertical hace referencia a la participación en instituciones de rango superior (Asociación, Federación, Confederación), cumpliendo similares funciones en un ámbito de jurisdicción regional o nacional (Varisco, 2000).

El sector privado turístico asume funciones autorreguladoras para el mantenimiento de los niveles de calidad de las prestaciones turísticas, defiende los intereses del sector, crea foros de debate y brinda soluciones a las problemáticas propias, acepta o rechaza la participación en espacios comunes de gestión, formula recomendaciones para el sector, investiga temas específicos, favorece la capacitación laboral, fija pautas de servicios, patrocina eventos, etc. (OMT, 1999).

La vinculación institucional del sector privado hace referencia a la participación en diferentes actividades hacia el propio sector, a través de la coordinación, promoción, definición de tarifas, integración en proyectos de carácter gremial, comercial, institucional y/o comunitario. La articulación hace referencia a la actuación conjunta, con el sector público y el tercer

sector. Se verifica a través de la presencia en la conducción del organismo público de turismo, en la participación en la definición de políticas turísticas y colaboración en comisiones mixtas (privado-públicas).

La gestión del turismo por parte de la administración privada requiere la presencia de un empresario técnicamente calificado y motivado, comprometido con la actividad, ofreciendo instalaciones y equipamiento adecuado, con capacidad financiera que le permita atender los requerimientos de la demanda. El empresario puede desempeñar una actividad directa o indirectamente vinculada con el turismo y debe estar organizado en forma corporativa y responder a los intereses del sector.

### **2.3. El tercer sector**

Comprende al conjunto de personas, organizadas, con visión colectiva, participación y movilización en torno a la consecución de objetivos relativamente autónomos respecto del Estado, de la actividad política profesional y del mercado. Representa a la sociedad civil y hace referencia a una esfera de interacción social, diferenciada del mercado y el Estado. A diferencia de las organizaciones del Estado que operan a partir de una lógica de ejercicio del poder político y del mercado que opera a partir de una lógica de maximización de las ganancias, las organizaciones del tercer sector se articulan voluntariamente alrededor de ciertas visiones sociales y operan alrededor de valores particulares compartidos que promueven entre sus asociados y beneficiarios (Boisier, 1995).

En nuestro país se reconocen como entidades de bien público, organizaciones benéficas, organizaciones no gubernamentales (O.N.G.'s), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil (O.S.C.), entidades intermedias, organizaciones

del tercer sector, organizaciones comunitarias. Se identifica con el significado jurídico que establece el Código Civil Argentino (art. 33) asociaciones civiles, fundaciones o mutuales. El concepto moderno de organizaciones no gubernamentales comprende un universo amplio de instituciones de la sociedad civil orientadas hacia el bien común, que llevan a cabo acciones para promover el desarrollo comunitario, proveer servicios sociales básicos, proteger el medio ambiente y promover los intereses de los pobres.

El estudio del tercer sector se plantea a través de la identificación de las agrupaciones representantes de la sociedad civil, que actúan de manera formal o informal en cuestiones vinculadas directa o indirectamente con temáticas turístico-recreativas. Se analiza la tipología institucional según las modalidades definidas en el Código Civil Argentino: asociación civil (Cooperadoras, Organizaciones de Colectividades, Sociedades de Fomento, Organización No Gubernamental, Organización de Base); fundación (Política, Cultural, Educativa, Médica, de Asistencia Social); Mutuales o Cooperativas.

En función al alcance territorial, el tercer sector se puede vincular con otras organizaciones a través de una doble dimensión de coordinación horizontal y vertical. En el sentido horizontal la vinculación se refiere a la inserción de su actuación en otras organizaciones de similar alcance territorial, compartiendo objetivos comunes. En el sentido vertical la vinculación hace referencia a la participación en instituciones de rango superior que las reúne, cumpliendo similares funciones pero en un ámbito de jurisdicción más amplio.

Entre las funciones se destaca la defensa y difusión de la democracia, derechos humanos y sociales; preservación del espacio público, defensa del medio ambiente y protección de los escenarios prístinos de flora y fauna (con proyectos de conser-

vación y desarrollo basados en la comunidad brindando apoyo al turismo sostenible), preservación de cuestiones étnicas, construcción de bases para la ciudadanía a través de la defensa de los derechos de los consumidores, defensa de la calidad vida de la comunidad, a través de la producción de servicios (sociales, esparcimiento, deportes, cultura, educación, salud); ser un canal de expresión de intereses sectoriales (empresariales, sindicales, profesionales).

El tercer sector juega un rol central en la construcción de una democracia más participativa y abierta, a través de la articulación y canalización de una pluralidad de intereses, opiniones y posiciones de los diversos sectores de la sociedad. La revalorización del accionar político y la incidencia del tercer sector en el desarrollo del marco institucional, condiciona las posibilidades y modalidades de participación pública. La ampliación de estas oportunidades en la comunidad, depende del rol asumido por las organizaciones de la sociedad civil.

### **3. Turismo y Territorio Interior. Diagnóstico socio-institucional en territorio interior: Tandil**

#### **3.1. Sector público**

En el año 2003 se crea la Dirección de Turismo dependiendo de la Secretaría de Desarrollo Local. En la estructura anterior, mantenía la misma denominación, pero dependía de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte, donde la Cultura se relacionaba con el entorno de la ciudad, el Turismo con una actividad productiva y el Deporte con una cuestión social. Prevalece un criterio de inclusión en el área de producción, considerando a la actividad turística como una cuestión productiva y colocando al organismo bajo la línea de dependencia de la Secretaría de Desarrollo Local, de la cual dependen las Direcciones de Medio

## Ambiente, Turismo, Comercio Exterior y Empleo Legal.

La sede principal se ubica en el acceso de entrada a la ciudad (Avenida Comandante Espora 1120), posee tres Centros Oficiales de Información Turística (Central, Terminal de Ómnibus y Plaza Independencia) y trece Centros Oficiales de Información Turística (C.O.I.T.), localizados en estaciones de servicios o comercios para brindar información rápida y entregar de material promocional turístico. En el momento de recolección de datos primarios (2007) la dotación de personal del organismo público de turismo municipal ascendía a dieciséis empleados de planta permanente; destacando tres personas con estudios universitarios avanzados en turismo y con manejo de idioma inglés.

El organismo de turismo administra según lo normado en la Ley Orgánica Municipal, realiza una gestión compartida con el sector privado, promueve y difunde los atractivos turísticos, genera proyectos de inversión turística, controla la calidad de los servicios turístico-recreativos ofrecidos en la ciudad y capacita al personal y a la comunidad local.

Las funciones que desempeña la Dirección Municipal de Turismo de Tandil se vinculan con la información, promoción, fomento de inversiones, control de servicios, capacitación, asistencia técnica, administración y recreación. Realiza inventario de los recursos turístico-recreativos, define los productos, publica y difunde información turística en sus dependencias; analiza la demanda turística y dispone de un sitio web municipal a partir del portal de la Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires y su propio sitio oficial para brindar información.

Los estudios de demanda realizados por el organismo de turismo local definen un perfil de turista familiar y de parejas



solas con nivel socio-económico medio y medio alto, buscando relax, aventura, gastronomía y encontrar una *ciudad a escala humana*, caracterizada por la cordialidad de sus habitantes de una ciudad pequeña. En mayor proporción, la demanda proviene de la Ciudad de Autónoma de Buenos Aires y el Área Metropolitana, debido a la proximidad y en menor cantidad provienen de Mar del Plata y alrededores de Tandil, con una estadía promedio de tres noches. Reciben turismo educativo basado en la propuesta *experiencia memorable* para alumnos de escuelas de enseñanza básica que finalizan su ciclo educativo (jóvenes de catorce años que viven una experiencia rural, en el entorno periférico de la ciudad y realizan prácticas deportivas en las sierras buscando sensaciones y emociones).

La promoción se realiza en conjunto con el sector privado, coordinando acciones con la Cámara de Turismo, la Asociación de Hoteles y la Asociación de Guías, en cuestiones vinculadas con la publicidad, definición de material promocional y presencia en encuentros de comercialización nacional e internacional Feria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires (F.E.B.A.T.), Feria Internacional de Turismo (F.I.T.), encuentros organizados por el Consorcio Turístico del Corredor Atlántico Bonaerense (C.O.T.A.B.), eventos organizados en Mar del Plata, municipios de la costa, ciudades capitales de provincia. Fuera del país, concentra acciones promocionales en Chile, Uruguay y España ofreciendo folletería diferencial basada en el slogan *salir de Buenos Aires en tres horas* y destacando imágenes de cielo, caza, gaucho y campo.

Realiza acciones publicitarias en diferentes medios masivos de comunicación nacionales, en revistas especializadas en temas turísticos, gastronómicos, deportivos, de ferias y congresos y en programas de televisión. La imagen turística se basa en el slogan *Tandil un lugar soñado*, referenciando la ciudad visible, a escala humana, que conserva el sabor de un pueblo

rodeado del confort de la gran ciudad, con todas las marcas comerciales en locales dispersos en las principales arterias céntricas. La imagen se asocia con la aventura, el relax y el deporte. Realiza intentos para imponer un turismo con vigencia anual y aspira un posicionamiento estratégico que supere la tradicional imagen religiosa unida a la celebración de la Pascua de Resurrección para realizar el camino del Vía Crucis del cerro El Calvario.

Desde el punto de vista de la producción, se define como una ciudad minera e industrial, debido a la presencia de emprendimientos privados dedicados a la elaboración de productos lácteos y regionales. Actúa en forma conjunta con el sector privado para fomentar inversiones, promover la obtención de fondos para asegurar el mantenimiento y funcionamiento de los diferentes servicios recreativos que ofrece la ciudad. Estimula la captación de inversiones privadas vinculadas con el equipamiento hotelero y extrahotelero, siendo la cabaña la modalidad con más auge.

Intenta adecuar la cartelería turística en los principales caminos y circuitos de la ciudad, con una redefinición de la señalización para orientar a los visitantes ante la diversa oferta de atractivos y servicios. Los nuevos carteles estarán diseñados bajo un criterio uniforme y de acuerdo a las normas internacionales en la materia.

La Dirección de Turismo controla la calidad de los servicios brindados por los prestadores privados aplicando multas, recibe, procesa y resuelve quejas o problemas originados en la prestación; fiscaliza y audita la categorización de las cabañas (con normativa propia basada en el número de rocas de una a cuatro). Gestiona el registro de Guías de Turismo en sus diferentes categorías: Profesionales de Turismo, Local de Turismo, Calificado en Turismo, Puntual en Turismo y Asistentes para la recreación.

Organiza cursos de capacitación para el personal, en temáticas vinculadas con el manejo de los distintos productos y orientación turística, ecoturismo, turismo rural y en acontecimientos programados y conciencia ciudadana para fortalecer un sentimiento positivo hacia la ciudad e incorporar la cuestión turística en la comunidad. Brinda asistencia técnica a otros municipios para afrontar problemas de la actividad.

La Dirección de Turismo se vincula con la Dirección de Cultura brindando una oferta variada de actividades recreativas para el residente y/o turista; con la Secretaría de Obras Públicas por cuestiones vinculadas con parques, paseos, servicios y tránsito; con la Secretaría de Obras Privadas en temas vinculados con permisos de construcción y habilitación de cabañas, con la Secretaría de Promoción y Desarrollo, Inspección General, por cuestiones educativas la Escuela de Enseñanza Media Nº 3 con orientación en Turismo y Universidad Nacional del Centro y el Instituto Superior de Hotelería y Turismo de Tandil, con la Cámara de Turismo, Asociación de Hoteles de Tandil y Asociación de Guías Turísticos.

Tandil presenta un sector público que reúne características de gestión participativa y se manifiesta a través de una fuerte articulación entre los sectores público y privado. Se destaca la participación indirecta del sector privado en la conducción del organismo de turismo en la co-gestión, debate, consulta y planteo de una estrategia conjunta para encontrar respuestas a los problemas específicos de la actividad privada y comparte con el sector privado las cuestiones vinculadas con la publicidad y promoción del destino. En el orden regional, el organismo municipal de turismo participa en consorcios productivos con jurisdicción regional, destacando su presencia en Consorcio Productivo de Tandil, Olavarría, Azul y Rauch (T.O.A.R.), Región Provincial, Consorcio Regional de Mar y Sierras y C.O.T.A.B.

### 3.2. Sector privado turístico

En el relevamiento de instituciones del sector privado se identificaron:

- **Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Tandil**

La institución reúne empresarios de servicios de alojamiento (hoteles y algunas cabañas) y gastronomía (en menor cantidad), alcanzando una cifra aproximada de ochenta socios. Representa los intereses del sector y brinda asesoramiento legal e impositivo a sus asociados, ofrece opciones de capacitación gratuitas en cuestiones de alojamiento y gastronomía para sus afiliados, asiste a los encuentros de comercialización para promover el destino turístico.

En palabras del Presidente de la institución, Tandil incrementó un 40% la demanda turística a partir del año 2000 y el sector de alojamiento está en crecimiento con la modalidad de cabaña. La ciudad tiene una capacidad hotelera que supera las 4.000 plazas. El sector de alojamiento está en manos de capitales locales, salvo excepciones que responden a inversiones con fondos provenientes de Buenos Aires.

Desde la institución se organizan acciones promocionales y participa junto con el sector público en eventos turísticos organizados por: F.E.B.A.T., F.I.T. y C.O.T.A.B., junto con el organismo turístico municipal. La asociación diseña su propio material promocional, revista institucional y folletos solventados con el aporte de los prestadores turísticos que publicitan en los mismos.

Los esfuerzos promocionales incluyen campañas publicitarias, con mayor énfasis en el segundo cuatrimestre del año.

Destinan parte de su presupuesto para la publicación de avisos en medios masivos de comunicación, revistas de interés general y deportivo. Brinda servicios en su sede administrativa y en el centro de información localizado al pie del Parque Independencia, informando sobre la oferta de alojamiento y gastronomía de la ciudad, atractivos urbanos y periurbanos y circuitos turísticos.

La institución asocia a la ciudad con la imagen deportiva, dado que destacados deportistas nacionales e internacionales han nacido en la ciudad y su trascendencia deportiva hizo que la comunidad se interese por determinadas prácticas (tenis, fútbol, voley, ciclismo, atletismo y gimnasia).

La institución se asocia con el sector público, a través de su participación en el Consejo Consultivo del Ente Mixto de Turismo, con el sector privado mantiene muy buena relación con la Asociación de Guías de Turismo y algunos lazos con los prestadores de servicios gastronómicos. Articula verticalmente con la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, ofreciendo capacitación con cursos de corta duración, sobre temas vinculados con servicios hoteleros.

En opinión de la fuente consultada, sería conveniente para la ciudad y la actividad turística, la promoción de inversiones para fortalecer los servicios recreativos. Destaca las obras realizadas en el Parque El Centinela (instalación de aerosilla, equipamiento gastronómico, reconstrucción de viviendas típicas afectadas para la venta de souvenirs y productos artesanales locales), sumando un atractivo diferente para la ciudad.

- **Cámara de Turismo de Tandil**

Tiene una trayectoria institucional avalada por más de trece años de funcionamiento y reúne alrededor de ochenta asocia-

dos. Integró la Cámara Empresaria, de la cual dependen la Cámara de Comercio y Financiera, la Cámara Agropecuaria y la Cámara de Industria. El sector turístico adquirió mayor importancia y con la anuencia de la Cámara Empresaria, los prestadores vinculados directamente con la actividad turística se reagruparon dando origen a la Cámara de Turismo de Tandil.

Es una institución pluralista, agrupa a los prestadores de de servicios turísticos de Tandil, y a otros representantes locales en una gran diversidad de rubros. Se destaca una alta participación de prestadores turísticos pertenecientes al sector de alojamiento (60%), servicios recreativos (Asociación de Guías de Turismo), productores de artículos regionales, servicios gastronómicos, medios de comunicación social (gráficos, radiales y televisivos), institutos educativos (Instituto Superior de Tandil, Escuela Media N° 3), empresas de transporte (Costera Criolla, La Estrella, Turismo Parque, Río Paraná, Ferro Baires y servicio aéreo sin periodicidad), comercios, agencias de viajes y turismo, industrias y profesionales.

Su objetivo principal es la promoción, jerarquización y desarrollo planificado del turismo, agrupando a los diferentes sectores de la comunidad turística, respetando sus estructuras y objetivos propios dentro de una visión compartida. Entre los objetivos específicos aspira: estudiar la problemática turística en el Partido de Tandil y emitir opinión sobre las propuestas de solución; promover el turismo desde y para Tandil; ser portavoz de las coincidencias de todos los sectores integrantes; determinar pautas de publicidad, promoción, señalización acordes con la imagen deseada de Tandil y generar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre sus asociados.

La Cámara participa de eventos comerciales nacionales, brinda información permanente, publica y envía el Boletín Mensual Electrónico con información específica para los aso-



ciados. Integra el sitio web [www.turtandil.com.ar](http://www.turtandil.com.ar) a través del cual responde consultas, brinda información, ofrece una guía comercial de la ciudad y permite hacer reservas de alojamiento.

La institución se asocia en el nivel local y trabaja en forma conjunta con la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Tandil, la Asociación de Guías de Turismo, Sociedad Rural y la Asociación de Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (A.P.Y.M.E.T.). Integra el Concejo Consultivo del Instituto Mixto de Turismo de Tandil; la Subcomisión Tandil Bureau Congresos e Incentivos. En el nivel regional, está gestionando con sus pares de Balcarce, Comarca Sierra de la Ventana, Azul, Chascomús, Bolívar, Tres Arroyos y Necochea, la conformación de una Cámara de Turismo Regional para posicionar a la Provincia de Buenos Aires en el mismo nivel de representatividad que el resto de las provincias que integran la Federación de Cámaras de Turismo de Argentina (FEDECATUR). Esta iniciativa evidencia la preocupación de la institución en cuestiones relacionadas con temáticas que exceden el ámbito local y permite apreciar su interés por la vinculación y articulación regional. A nivel nacional, participa en FEDECATUR, Cámara Argentina de Turismo, Instituto de Promoción Turística Nacional y Consejo Federal de Turismo.

La institución mantiene relación con el sector público, estando comprometidos recíprocamente en el desarrollo sostenible de la actividad turística en la ciudad. Comparte junto con la Dirección Municipal de Turismo su participación en el Instituto Mixto de Turismo de Tandil. Las acciones conjuntas concretadas responden a cuestiones de promoción turística, compartiendo espacios comunes en los principales encuentros de comercialización en el nivel regional, nacional e internacional.

Tandil forma parte del Consorcio Productivo T.O.A.R. (Tandil, Olavarría, Azul y Rauch). En opinión de la fuente consul-

tada, la estrategia de asociación debe basarse en los productos de mar y sierra; destaca conveniente la integración al Corredor Regional de Mar y Sierras, complementando la oferta turística de Mar del Plata.

- **Asociación de Cabañas de Tandil**

En palabras del Presidente, las cabañas crecen rápidamente en Tandil a partir de los últimos años de la década de los años 90, concentrándose en el sector periurbano de la ciudad (El Centinela, Don Bosco, El Paraíso, Ruta Nacional N° 226 y Universidad), bajo la ausencia de un marco normativo que regule la superficie del terreno, construida y parquizada, capacidad (número de plazas por cabaña) y cantidad de cabañas. Un grupo de treinta prestadores de servicios de alojamiento en cabañas, se desprenden de la Cámara de Turismo y se agrupan para lograr mayor peso institucional ante las autoridades turísticas municipales.

El objetivo principal de la asociación es la defensa de los intereses del sector ante el sector público, la promoción de su propia modalidad de alojamiento a través del diseño de folletería individual. Participa en eventos comerciales nacionales e internacionales. Desde su sitio web brinda información a sus asociados agrupados y permite el vínculo directo con las cabañas.

En el nivel local, la Asociación de Cabañas de Tandil integra el Consejo Consultivo del Instituto Mixto de Turismo, y participa junto al organismo de turismo municipal en los encuentros de comercialización en el orden nacional e internacional. Mantiene buena relación inter-institucional y participa con sector público turístico. La Cámara Empresaria de Tandil y la Asociación de Pequeña y Mediana Empresa de Tandil son las instituciones de mayor peso en el tramado institucional.

- **Asociación de Guías de Turismo de Tandil**

Inició sus actividades a fines de los años 90, reuniendo treinta socios activos habilitados, que en forma independiente cada uno de ellos diseña sus propios circuitos y productos turísticos, algunos vinculados con la práctica de deportes de aventura. La iniciativa de agruparse nace de la preocupación por brindar un mejor servicio, se crea el Registro Municipal Único de Guías de Turismo (Ordenanza Municipal Nº 8317/02, 9383/04 y 9690/05), siendo la Dirección Municipal de Turismo el organismo de aplicación, reglamentación y sanción de la actividad. Los Guías de Turismo ejercen sus funciones con derecho al uso de su matrícula en todo el distrito de Tandil.

En el nivel local, la Asociación de Guías de Turismo de Tandil realiza actividades en forma conjunta con la Cámara de Turismo, la Cámara Empresaria (de la cual forma parte), la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Tandil y actúa como concejo consultor del Entre Mixto de Turismo de Tandil. Manifiesta tener una buena relación con las restantes instituciones del sector privado.

Con respecto al sector público, mantiene buena comunicación con la Dirección Municipal de Turismo y con la Dirección de Medio Ambiente, a través de la Secretaría de Desarrollo Local. El organismo municipal de turismo, además de actuar de gestor y contralor de la actividad de los guías de turismo, les facilita un espacio en cada uno de los centros de atención para colocar folletería institucional y particular de sus asociados. Con la Dirección de Medio Ambiente la Asociación de Guías de Turismo participa en el programa de capacitación y educación ambiental dictado en Estación Gardey, en cuestiones de atención de primeros auxilios en actividades de trekking y manejo de grupo.

Comparte junto al sector público local las instancias de promoción. Participa en la F.E.B.A.T., F.I.T., C.O.T.A.B. y acciones promocionales de la ciudad *Tandil en gira* y organizadas en forma conjunta con los sectores público y privado. En el nivel nacional, la asociación participa en la Confederación de Guías de Turismo presidida por la Asociación de Guías de Turismo de San Isidro.

- **Cámara Empresaria de Tandil**

Se funda en 1922 para salvaguardar los intereses de sus representados. Está integrada por prestadores de servicios de alojamiento, comercios, industrias y otros empresarios con propuestas turísticas, reuniendo aproximadamente alrededor de ochocientos asociados. Su accionar se divide entre actividades vinculadas con cuestiones gremiales y empresariales. En opinión de la fuente consultada es imprescindible la continua capacitación y profesionalización de los distintos sectores productivos que representa (no solamente el turístico), ofrece un programa educativo con cursos de corta duración sobre temáticas vinculadas con cuestiones marketing, empresa, administración, turismo, motivación y oficios del sector metal-mecánico.

El Presidente de la institución rescata como aspectos positivos de la ciudad la presencia de recursos naturales con alto valor paisajístico, sumado a la proximidad con Buenos Aires en su condición de principal centro emisor y la presencia de un sector comercial dinámico. A su criterio el sector privado tiene en claro los objetivos, no así el sector público; considera que el turismo debería ser una cuestión de Estado y alude a la falta de profesionalización. Se inclina por la necesidad de un Plan Estratégico y reivindica la creación del Ente Mixto de Turismo de Tandil considerando que su accionar permitirá alcanzar un mejor posicionamiento estratégico de la ciudad.

En el nivel local, la Cámara Empresaria de Tandil se vincula con la Sociedad Rural, A.P.Y.M.E.T. y la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Tandil, compartiendo acciones promocionales comunes y colaborando en forma conjunta con la realización de la Feria del Libro. Participa en el Consorcio Productivo T.O.A.R. En opinión de la fuente consultada, de los cuatro municipios Tandil ejerce mayor atracción por ser sede universitaria, a la cual asisten alrededor de 8.000 estudiantes, siendo el 80% originario de la región; de Azul rescata la competencia judicial (sede de justicia el 75% de las causas corresponden a Tandil). En los partidos de Azul y Olavarría, la vinculación está dada a través de la Universidad Nacional del Centro que tiene delegaciones en ambas localidades. En el nivel nacional, se vincula con la Asociación de Empresarios de Buenos Aires, la Cámara Argentina de Mediana Empresa y la Unión Industrial Argentina comparte programas de capacitación y asiste a los encuentros convocados por dichas instituciones.

En opinión del informante consultado, la institución que ejerce hegemonía en el orden local es la cámara que representa, indicando que el resto de los grupos empresarios del sector privado son de reciente creación y con menor número de asociados. Manifiesta tener muy buena relación con el Concejo Deliberante y con el poder ejecutivo, y participa en algunos temas convocados por la Dirección Municipal de Turismo, con un diálogo fluido y continuo con el sector público. En palabras del Presidente, el sector turístico se inclina a favor de la asociatividad, es sector un dinámico y se esfuerza por la participación; destacando como favorable, la presencia de Tandil en el Corredor Regional de Mar y Sierras y en C.O.T.A.B.

### **3.3. Tercer sector**

La institución más representativa es la Comisión de la Multisectorial por la Preservación Sierras de Tandil, fundada en

1999. Es una asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica, con accionar independiente de los partidos políticos y está integrada por un grupo de personas de diferentes edades, ideas, ocupaciones, etc., tiene carácter plural y es abierta a todos los ciudadanos que compartan los objetivos y desean trabajar de manera desinteresada para su logro.

La institución aspira proteger el sistema serrano como patrimonio nacional y propender a su revalorización mundial, promover la participación comunitaria para la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente; elaborar proyectos de desarrollo sostenible, favorecer la educación ambiental de la población y declarar a las Sierras de Tandil como Patrimonio de la Humanidad.

La institución convoca a distintos actores sociales (asociaciones profesionales y religiosas, Universidad Nacional del Centro, empresarios y los residentes en general). Si bien cuentan con un amplio apoyo local, no logran un reconocimiento y compromiso formal del sector público. El argumento desde el sector público en defensa de la explotación de las canteras se basa en la generación de empleo. Sus reclamos se centran en asegurar el tratamiento de las Sierras como Patrimonio Natural, arbitrando los medios que impidan especulaciones y garanticen el disfrute de las Sierras por el conjunto de la comunidad, bajo el marco de un adecuado plan de manejo y abolir los privilegios que sostienen a las empresas canteriles en una mayor extracción de roca y cierta flexibilidad en los controles por parte de la autoridad competente.

La institución propone crear un Área Protegida a partir de una zonificación que contemple áreas de estricta conservación (Sierra Alta de Vela) y áreas de uso regulado en base a distintas actividades sostenibles; reconvertir las actividades extractivas en otras de carácter sostenible; crear un fondo de promoción de



emprendimientos sostenibles; implementar un planeamiento participativo de la actividad canteril. Las acciones se complementan a través de un plan en defensa de las sierras que incluyen marchas semanales y comunicados a la sociedad.

Además de la preservación de las Sierras de Tandil, la O.N.G. trata temas relacionados con la problemática ambiental de Tandil: manejo de residuos domiciliarios e industriales, instalación de una planta de tratamiento de residuos tóxicos industriales.

### **3.4. Instituto Mixto de Turismo de Tandil**

El crecimiento de la actividad turística en Tandil despertó en las autoridades públicas y en los empresarios locales, la necesidad de crear un espacio para considerar la redefinición estratégica de la ciudad y la instalación de la marca Tandil en el mercado, definir el perfil de la oferta y la demanda que desea la ciudad para el futuro, e instalar la marca Tandil, redefiniendo el producto, la sustentabilidad de la actividad, la preservación del medio natural y cultural, base del atractivo turístico. Después de un proceso de gestión participativa, concretado mediante talleres de difusión y concienciación turística, convocados por la Secretaría de Desarrollo Local se logró consensuar la formación del Instituto Mixto de Turismo

Aspira articular los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras, colaborando en la implementación de las mismas; participar en la planificación turística con un criterio responsable, asegurando la sustentabilidad económica, socio-cultural y ambiental del destino; desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción turística del destino y colaborar en la generación de recursos para la ejecución de las acciones planteadas, controlando que se invier-

tan en forma eficiente, equitativa entre las partes y asegurando la calidad del destino.

Está integrado por un Presidente y dos cuerpos colectivos, denominados Comité Ejecutivo y Consejo Consultivo. La Presidencia está en manos del Intendente del Partido de Tandil, el Comité Ejecutivo está formado por: el Intendente, un representante de la Dirección Municipal de Turismo y un representante de la Comisión de Turismo del Honorable Consejo Deliberante, conformando el sector público, que estarán acompañados por tres representantes del sector privado. El Consejo Consultivo lo componen doce personas en total, que surgen de la representación de dos personas por cada una de las agrupaciones más representativas del sector privado turístico A.P.Y.M.E.T., Asociación de Cabañas, Asociación de Guías de Turismo, Asociación de Hoteles, Cámara Empresaria y Cámara de Turismo. Podrá contar con la asesoría técnica de la Universidad Nacional del Centro, el Instituto Superior, la Dirección de Deportes y la Dirección de Cultura de Tandil.

El Comité Ejecutivo está formado por representantes del Sector Público, que deben desempeñarse como funcionarios o representantes legislativos, su renovación se realiza en los años impares, en concordancia con los años electorales. En relación a los representantes del sector privado deben ser integrantes del Consejo Consultivo, desarrollar una actividad reconocida por el municipio y tener regularizada la situación impositiva comercial con el municipio.

Entre los beneficios del instituto se espera la definición de acciones que tendrán continuidad en el mediano y largo plazo. Es independiente de los mandatos del gobierno de turno y de la jerarquía municipal atribuible. Se espera que la efectividad de sus acciones permita una mayor agilidad para dar respuesta a los requerimientos de la demanda.

#### **4. Turismo y Territorio Litoral. Diagnóstico socio-institucional en territorio litoral: Villa Gesell**

##### **4.1. Sector público municipal turístico**

El organismo municipal de turismo del partido de Villa Gesell se denomina Secretaría de Turismo y Cultura, es una de las cuatro secretarías que integran la estructura dependiendo del Intendente. De la Secretaría de Turismo y Cultura se desprenden la Dirección de Turismo y la Dirección de Cultura. En la estructura orgánica funcional actual prevalece un rango de Secretaría con criterio de identificación que vincula el turismo y cultura, en tanto que en un nivel jerárquico inferior se define una Dirección con denominación específica en cuestiones turísticas.

El organismo de turismo municipal tiene jurisdicción en la Villa Gesell, Las Gaviotas, Mar de las Pampas y Mar Azul. La sede principal se ubica en la Casa del Pinar y tiene trece Oficinas de Información Turística, distribuidas en todo el partido. Las funciones se vinculan con la información, promoción, fomento de inversiones, control de servicios, capacitación, asistencia técnica, administración y recreación.

A partir del inventario de los recursos turístico-recreativos define los productos, elabora, publica y difunde información turística en sus dependencias habilitadas para tal fin. Analiza la demanda (jóvenes que viajan en grupo de amigos, matrimonios, familias con hijos pequeños). Dispone de un sitio web municipal a partir del portal de la Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires ([www.villagesell.mun.gba.gov.ar](http://www.villagesell.mun.gba.gov.ar)), participa en [www.vivalaspampas.com.ar](http://www.vivalaspampas.com.ar) y posee otro sitio oficial ([www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar)), a través de los cuales también brinda información.

La demanda procede de la Ciudad de Autónoma de Buenos

Aires y el Área Metropolitana, debido a la proximidad y buena conexión a través de la Ruta Interbalnearia N° 11. En menor proporción, reciben afluencia turística proveniente de Mar del Plata y un bajo porcentaje de extranjeros; ha mejorado el nivel adquisitivo del turista y los motivos de desplazamiento responden a la cultura y la naturaleza.

La promoción se realiza en forma conjunta con el sector privado, coordinando acciones con la Asociación de Hoteles en cuestiones vinculadas con la publicidad, definición de material promocional y presencia en encuentros de comercialización organizados por F.E.B.A.T., F.I.T., C.O.T.A.B., Exposición Rural y acontecimientos programados organizados por la Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación. Selecciona los destinos donde realizará actividades de promoción (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mar del Plata, los municipios de la costa, capitales de provincia).

Se vincula con el sector privado mediante un programa de actividades, planificando diversos eventos durante todo el año: en enero espectáculos culturales realizados en el tramo peatonal de la Avenida N° 3, dos ferias de artesanos permanentes; en febrero Gesell Rock y un encuentro deportivo de motos; marzo es el mes del jazz y el tango y en abril Vía Crucis viviente con los festejos de Semana Santa.

Durante el receso invernal, la oferta recreativa y cultural incluye un programa destinado a los niños en compañía de su familia, con la proyección de películas infantiles y la programación de diversas actividades para los chicos. En agosto se realiza la Choco-Gesell, durante el fin de semana largo, sumado a los festejos del día del niño. Setiembre se identifica con el patrimonio y la conservación de la naturaleza, se denomina el *Mes del Patrimonio*. En octubre convoca la Fiesta de la Brótola y la Fiesta de la Raza en el Mar, que sirve de testeo de la tem-

porada estival. Noviembre es el mes el deporte, se realiza un campeonato de triatlón y en diciembre se festeja la fundación de la ciudad y el inicio de la temporada estival.

Desde el punto de vista de la economía local, se define como una ciudad netamente turística. El fomento de inversiones, en acción conjunta con el sector privado, promueve la obtención de fondos para asegurar el mantenimiento y funcionamiento de los diferentes servicios de la ciudad. Se estimula la captación de inversiones privadas vinculadas con el equipamiento hotelero y extrahotelero, siendo la cabaña la modalidad que mayor desarrollo presenta en la actualidad, con fuerte concentración en Mar de las Pampas y Mar Azul.

Al preguntar sobre los atractivos de Villa Gesell la primera respuesta fue arena, duna, playa, bosque; en una segunda instancia: la gente, la comunidad local y como última opción: la Reserva Municipal del Faro Querandí.

Organiza cursos para capacitar a su propio personal en cuestiones vinculadas con el manejo de los distintos productos turísticos que ofrece la ciudad y la orientación precisa al turista, así como también, el programa de capacitación se implementa en distintas escuelas de la ciudad. Una de las temáticas trabajadas se basa en las Campañas de Concienciación Turística y Anfitriones Turísticos, cuyo público destinatario se cierne en la comunidad local, aspirando fortalecer un sentimiento positivo hacia la ciudad e incorporar la cuestión turística en la población local.

Se asocia con otros municipios para recibir asistencia técnica y afrontar problemas específicos de la actividad turística, participa en C.O.T.A.B. y en el Consorcio Regional Mar y Campo (Partido de la Costa, Pinamar, Maradiaga, Gral. Lavalle y Villa Gesell). Ha solicitado asistencia técnica a universidades para dar respuesta a soluciones de problemas específicos, men-

cionando su vinculación con la Universidad Nacional de La Plata para la elaboración de un plan estratégico y la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales para la realización de estudios sobre la dinámica de la zona costera.

Las funciones de planificación e investigación se cumplen a través de las tareas de relevamiento y procesamiento de datos sobre la oferta y demanda turística, bajo ciertas restricciones de personal y asignación de recursos. Dentro de las posibilidades operativas, en base al inventario de prestadores turísticos elaborado por la Secretaría de Turismo y Cultura, se actualiza a través de visitas in situ de observación con la finalidad de actualizar los servicios ofrecidos.

Promueve actividades recreativas para el residente y turista, se vincula con la Dirección de Cultura para promocionar la oferta cultural de la ciudad: Semana de la Raza, la Choco-Gesell y el extenso programa cultural organizado sobre la Avda. Nº 3, eje central de la actividad comercial, con vigencia estival; con la Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios Públicos para atender cuestiones vinculadas con parques, paseos, servicios y tránsito; con la Secretaría de Obras Privadas para permisos de construcción y habilitación de alojamiento, con especial mención a la modalidad de cabañas más utilizado en Mar de las Pampas y Mar Azul.

Por cuestiones culturales y educativas, el organismo de turismo se vincula con instituciones del sector público y privado. En las escuelas privadas dicta cursos de concienciación turística para los residentes más pequeños, y de estos encuentros educativos surgió el logo que identifica actualmente a toda la folletería institucional. El municipio tiene un convenio educativo con la Universidad Nacional de La Plata, que a través del programa de educación descentralizada, la mencionada alta



casa de estudios organizó cursos terciarios para brindar capacitación en Técnico en Turismo.

Villa Gesell presenta un sector público que reúne ciertas características de gestión participativa y se manifiesta a través de una mediana articulación entre los sectores público y privado. Si bien el sector privado no forma parte del organismo turístico municipal, su participación se realiza en la Comisión Municipal de Turismo donde encuentran un lugar para exponer sus aspiraciones las instituciones locales. Entre las instituciones que participan alguna tienen vinculación directa con la actividad como la Asociación de Hoteles, la Cámara de Unidades Turísticas Fiscales y la Asociación de Empresarios Turísticos de Mar de las Pampas, en forma indirecta se vinculan con el turismo: la Unión de Comercio e Industria, la Cooperativa Telefónica (C.O.T.E.L.) y la cooperativa de luz (SERVIGEL).

El sector privado no participa en la conducción del organismo de turismo, solo actúa a través de la Comisión Municipal de Turismo en cuestiones vinculadas con el debate, consulta y planteo de una estrategia conjunta para encontrar respuestas a los problemas específicos de la actividad privada. Se comparte con el sector privado las cuestiones vinculadas con la publicidad y promoción del destino, asistiendo en forma conjunta a los principales eventos de comercialización turística nacionales e internacionales. En el orden regional, el organismo municipal de turismo participa en C.O.T.A.B. y tiene vinculación con el organismo de turismo provincial y el nacional.

#### **4.2. Sector privado turístico**

En el relevamiento de instituciones del sector privado se identificaron:

- **Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines de Villa Gesell**

Reúne trescientos socios (empresarios de servicios de alojamiento y gastronomía en menor cantidad). Representa los intereses del sector y brinda asesoramiento legal e impositivo a sus asociados, ofrece cursos de capacitación gratuitos en cuestiones de alojamiento y gastronomía para sus afiliados, asiste a los encuentros de comercialización para promover el destino turístico.

Según el Presidente de la institución, la ciudad registra un incremento de población estable que va acompañada de un aumento en la demanda turística, a partir del año 2001 y como consecuencia de la finalización de la Ley de Convertibilidad, se ha incrementado el número de permisos de construcción para unidades multifamiliares en el sector de alojamiento en Mar de las Pampas y en menor medida en Villa Gesell.

Desde la institución se organizan acciones promocionales y participa junto con el sector público en los eventos turísticos más destacados del país: F.E.B.A.T., F.I.T. y C.O.T.A.B., acompañando a los representantes del organismo turístico municipal y otros prestadores de servicios turísticos. Diseña su propio material promocional, solventado con el aporte de los prestadores turísticos que aparecen en los mismos y además entrega en un soporte informático toda la información de la ciudad, incluyendo a todos los prestadores de servicios turísticos de la ciudad, independientemente de su carácter de asociado o no asociado. Posee un centro de información localizado sobre la Avda. Nº 3, en el principal sector comercial de la ciudad, donde puede acudir el turista en busca de datos sobre la oferta de alojamiento y gastronomía de todo el partido.

Entre las actividades que realiza la institución se destaca

la preocupación constante en cuestiones vinculadas con la capacitación, brinda los cursos del Programa de Red de Capacitación de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.) y de la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza. Tiene vinculación con el Centro de Formación Profesional de Villa Gesell donde se imparten cursos sobre temas más precisos, como: Gobernantas, Mucamas, Conserjes, Mozos y Camareras. El programa de capacitación está diseñado para los asociados y sus empleados, en primer orden y si el cupo no se completa se abren a toda la comunidad, con un alto grado de asistencia superando las expectativas y disponibilidades físicas previstas.

La institución colabora para la creación de nuevos campos deportivos, mejora de canchas de tenis y ampliación del campo de golf (de nueve a dieciocho hoyos), con la intención de mejorar el escenario deportivo y poder captar eventos de mayor magnitud a los actuales, como el caso de las Olimpíadas Médicas en la Provincia de Buenos Aires que se realizan anualmente en la ciudad.

Mantiene vínculos con instituciones hoteleras con rango provincial y nacional; con la Asociación Internacional de Hoteles, Asociación Interamericana de Hoteles y Restaurantes y es socio de la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.). Participa en la Cámara Argentina de Comercio, la Confederación Económica y la Unión Industrial Argentina, en forma indirecta en la gestión turística a través de la Comisión Municipal de Turismo, junto a otras instituciones locales vinculadas directa e indirectamente con la actividad turística, como la Cámara de Concesionarios de Unidades Fiscales, la Unión de Comercio e Industria, la Cámara Empresarial Inmobiliaria entre otros.

Define la imagen de la ciudad con fuerte impronta turística y posiciona al turismo como la principal actividad. En palabras

del entrevistado la temporada comienza el 7 de enero y finaliza el 15 de febrero, recibiendo menor número de visitantes hasta Semana Santa donde culmina la temporada y gran parte de la oferta de alojamiento cierra sus puertas hasta el fin de semana de octubre, donde la ciudad promueve la Fiesta de la Raza en el Mar, para luego reabrir en diciembre. La marcada estacionalidad estival está acompañada por una estadía promedio inferior a 7 días. Según los resultados de las encuestas realizadas por la propia institución, la demanda es heterogénea, reuniendo en mayor proporción la presencia de jóvenes que viajan sin sus padres, luego familias con hijos pequeños y parejas adultas.

El Presidente de la asociación manifestó tener un diálogo fluido en el ámbito de la Comisión Municipal de Turismo, donde son escuchados y pueden debatir las problemáticas a resolver. Comparte acciones promocionales en los principales encuentros de comercialización en el nivel regional, nacional e internacional. La institución se articula verticalmente con la F.E.H.G.R.A. ofreciendo un programa de capacitación basado en cursos de corta duración, sobre temáticas vinculadas con los puestos operativos de la actividad hotelera.

- **Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales en Playa de Villa Gesell**

La institución tiene más de treinta años de funcionamiento y reúne alrededor de cincuenta asociados. Nuclea a concesionarios de playa y surge con la finalidad de crear un cuerpo conjunto en defensa de los intereses compartidos por los empresarios concesionarios de servicios de playa. Entre sus actividades se destacan las campañas de limpieza de playa con la finalidad de ofrecer un espacio limpio para la recreación y el descanso de los visitantes en la arena; realizan campañas de seguridad en la playa con la intención de evitar accidentes o alertar sobre posibles descuidos que puedan transformarse en una situación

delicada para el turista. Organizan jornadas de concienciación y educación con otras instituciones intermedias y reuniones comunitarias en defensa de sus asociados.

La conducción actual de la institución (2007) comenta mantener una vinculación fluida con el sector público y de manera especial con el organismo turístico municipal, participó en la Comisión Playa que elaboró el Plan de Manejo Costero. Comparten la idea del cambio de imagen de la playa, preservando el recurso y realizando una modificación en la fisonomía de los actuales balnearios.

Entre los proyectos de la institución se destaca la idea de crear y brindar un servicio acorde a la demanda, la necesidad de implementar charlas para resaltar las acciones a implementar para el mantenimiento de la playa y la defensa para instalar en la mente de la población local la cuestión ambiental, prevaleciendo un uso sustentable del recurso. En opinión del entrevistado, la comunidad local no participa en cuestiones turístico-ambientales y se encuentra muy segmentada.

Se vincula con otros pares que conforman el tramado social: Unión de Comercio e Industria, la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines y con la Cámara Empresarial Inmobiliaria. Comparten proyectos inter-institucionales (remodelación de la Avda. N° 3), participan en las actividades previas y durante la Semana de la Raza en el Mar.

En opinión de la fuente consultada, las instituciones que lideran la trama social son la Unión de Comercio e Industria, la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines y con la Cámara Empresarial Inmobiliaria. No se autodefinen como líderes, sino como acompañantes de la gestión local, siempre que no dañe sus intereses sectoriales. Al consultar la vinculación con otras asociaciones enlazadas verticalmente con rango

superior, el entrevistado manifiesta que debido a la temática por la cual surge la institución que responde a una cuestión netamente local, la Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales en Playa de Villa Gesell no participa en otros rangos de asociación.

### **4.3. Tercer sector**

En el relevamiento de instituciones representativas del tercer sector vinculado con cuestiones ambientales y/o turísticas, se identifica Fundación Conciencia Ecológica. En estudios anteriores del Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se hacía referencia a otra institución del tercer sector denominada Asociación Amigos de la Reserva del Faro Querandí. Durante el trabajo de campo se trató de localizar a las mencionadas instituciones pero los esfuerzos fueron en vano. Entre las diversas consultas efectuadas en los viajes de observación, se pudo comprobar que ambas instituciones se encontraban desarticuladas, y contactar la asociación Verdemar (ausente en el sitio web oficial) y que en el momento de recolectar la información se constituía en la única institución con vigencia.

En palabras del Presidente de la asociación Verdemar, su accionar comenzó hace poco más de diez años y en sus inicios reunió un pequeño grupo de amigos preocupados por las cuestiones ambientales. En la actualidad nuclea alrededor de treinta personas en defensa del medio ambiente. Su objetivo principal es trabajar a favor de la vida en todos los órdenes a través de medios científicos, técnicos, económicos posibles para mejorar la calidad de vida y del medio ambiente. Su accionar se distribuye en variadas actividades.

Se aprecia su preocupación en la problemática de las pilas domésticas y se encuentra trabajando en un proyecto de or-

denanza municipal que intenta concienciar a la población sobre el manejo de las pilas domésticas; la quema de la hojarasca (producto de las poda) estimulando al ciudadano a que evite la quema y su consecuente contaminación ambiental, y utilizar la hojarasca para el relleno de las zonas bajas o realizar el tabique del enquinchado; rescate y rehabilitación de especies de fauna marina o animales de campo (pingüinos empetrolados). La asociación trabaja en conjunto con la Estación Costera y tiene un proyecto para crear una Sala de Ciencias en la zona norte de la ciudad.

La asociación se vincula con otros representantes del sector público, mantiene fuerte relación con las autoridades del Área de Medio Ambiente de la municipalidad, con Prefectura Marítima para el rescate de animales, con Bomberos colaborando durante los incendios y con la Policía en cuestiones vinculadas con la seguridad. Articula con la Dirección de Turismo y destaca la necesidad de una visión compartida en temas vinculados con la limpieza de playas. Mantiene relación con todas las instituciones del sector privado, participa en las jornadas de limpieza organizadas por la Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales de Playas.

La institución junto con residentes de Mar de las Pampas, están trabajando en un proyecto de ordenanza que regula el uso de las dunas de la Reserva Municipal del Faro Querandí. En la actualidad no existe una autoridad de contralor que regule o determine las zonas de tránsito vehicular, por ende las dunas son atravesadas por todo tipo de unidades y en diferentes zonas. La irresponsabilidad del conductor, sumada a la ausencia de una norma regulatoria, ponen en peligro la continuidad de las dunas y de las especies más representativas de la fauna y flora autóctona.

## **5. Propositiones y recomendaciones de la dimensión socio-institucional en un destino interior y un destino litoral**

En la década de los años 90 comenzó a implementarse una estrategia de desarrollo basado en la apertura de las economías, la disminución del rol del Estado, el surgimiento del mercado como categoría central de la organización social y una hegemonía de capital concentrada en los grupos económicos nacionales más importantes, los holding transnacionales y el capital financiero. Estos factores determinaron un cambio profundo en la gestión pública. La economía se globaliza y los principios ordenadores de la dinámica socioeconómica pasan a ser la competitividad y la productividad.

El Estado nacional se transforma y lentamente desaparece como controlador de recursos, surge una nueva postura que plantea la necesidad de una reconversión desde el plano local para poder subsistir. El Estado centralista del modelo anterior, con jurisdicción en el espacio municipal, cede paso a una política de descentralización de competencias, desde los niveles superiores hacia los inferiores. La descentralización del Estado introduce un cambio en el diseño de la política, de un modelo verticalista con vértice en el Estado nacional y provincial, se pasa a una postura horizontal, donde el municipio coordina, concerta y articula con los actores locales, y al mismo tiempo con otros municipios, para propiciar juntos la búsqueda del camino de las soluciones. Las actividades y relaciones se reflejan dentro de un espacio territorial, en la localidad, en la subregión y región, y actúan como agentes de transformación.

En este nuevo escenario, el proceso de articulación de las potencialidades de una localidad debe ser participativo, concertador y abierto. Esto implica una valorización del capital social, entendiendo que el potencial de las personas encauzado a tra-



vés de sus entidades intermedias es el activo más importante del desarrollo de una comunidad. Surgen procesos de colaboración y asociación entre el sector público y el privado, entre empresas, individuos, localidades y los entes territoriales de jurisdicción mayor.

El desarrollo económico local supone un compromiso global de los actores socio-institucionales y un abanico de instrumentos y políticas locales y regionales fundadas en una percepción integral y sistemática de la realidad. La descentralización y el diseño de políticas locales de desarrollo implican la necesidad de proceder a una reforma cualitativa del Estado en el nivel local, que es la referencia principal para la aplicación de las políticas públicas.

La incorporación del Turismo como un ámbito de gestión municipal se presenta como una herramienta prometedora del desarrollo local, sin embargo a veces se omite considerar las particularidades que implica su accionar. La actividad turística se basa en la prestación de servicios e implica la definición de estrategias que cuiden la acción y la inversión realizada por parte de los prestadores de servicios.

Una herramienta imprescindible para los municipios con posibilidad turística se basa en la creación de estrategias que combinen y estimulen espacios de gestión participativa, y que la articulación socio-institucional supere las meras instancias de promociones mixtas y participativas, donde en una misma mesa de trabajo se reúne a la autoridad turística local y a los prestadores de los servicios turísticos.

En Tandil el sector privado posee representatividad en la vida ciudadana y se reconoce una fuerte asociatividad intersectorial, fundamentalmente entre la Cámara de Turismo y la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afi-

nes de Tandil, sumado a la Asociación de Guías de Turismo y la Asociación de Cabañas. Entre las instituciones vinculadas indirectamente con la actividad turística, se destaca por su representatividad la Cámara Empresarial. Existe asociatividad entre la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Tandil, la Cámara de Turismo y la Cámara Empresarial para la organización compartida de eventos con sede en Tandil. De la información recolectada en las entrevistas, se desprende una buena predisposición para el trabajo en conjunto de los sectores público y privado.

El sector privado y el sector público encuentran un espacio de participación en la gestión del turismo a través del debate, consulta y planificación de una estrategia común. Se percibe una sociedad dispuesta a integrar las prácticas de la gestión participativa e implementar espacios de articulación que reúnan a todos los actores socio-institucionales en el gobierno de la ciudad. Presenta una fuerte articulación entre los sectores público y privado, que se plasma en el Instituto Mixto de Turismo de Tandil, reuniendo en forma conjunta el accionar de los sectores público y privado para delinear una estrategia turística basada en la promoción del turismo como actividad económica y productiva de la ciudad y la región. La organización no gubernamental encontrada en defensa de las sierras, no tiene participación en el organismo municipal de turismo y tampoco forma parte del Instituto Mixto de Turismo; su accionar se realiza en forma independiente de los sectores público y privado dado que en lugar de buscar una postura de negociación y convicción de sus dichos, optan por una posición extrema que no genera instancias favorables para el diálogo (según lo expresado por los diferentes actores socio-institucionales entrevistados).

En forma independiente del sector que representan, las personas entrevistadas (representantes del sector público, privado o tercer sector) evidencian su preocupación por el rápido

crecimiento de la ciudad en los últimos diez años. El avance de la construcción en la zona periurbana y la conformación de espacios de servicios turísticos diferenciados, manteniendo el centro una hotelería sustentada con el paso de los años, y en cambio, en los alrededores se verifica la presencia de una nueva forma de alojamiento a través de una variada oferta de cabinas. Tandil concentra en un lapso marcado por los últimos diez años un rápido crecimiento turístico, que se transforma en una preocupación para los actores locales que temen perder la tranquilidad de la vida cotidiana, el saludo diario en la calle de la persona reconocida y conocida, y la esencia misma de *pueblo grande* que los identifica, para transformarse en una ciudad donde sus habitantes transitan bajo el anonimato de las personas.

Una situación muy delicada detectada durante las entrevistas realizadas a los diferentes actores socio-institucionales se transforma en una cuestión pendiente que implica tomar una resolución sobre el futuro de las sierras que conforman el recurso natural de base. Una postura extrema significaría dejar de detonar las sierras, suprimir la explotación canterial que al mismo tiempo forma parte de su identidad cultural, siendo una de las principales actividades económicas que forjaron la imagen de Tandil. Una postura intermedia implica replantear la actividad bajo conceptos de sustentabilidad ambiental, la decisión es delicada debido al conjunto de intereses que quedan implicados en el camino.

La articulación en un ámbito de jurisdicción extra-local se observa en la inclusión del partido de Tandil en consorcios productivos. Se registra su participación en C.O.T.A.B., Consorcio Regional de Mar y Sierras, Región Provincial y T.O.A.R.

En Villa Gesell el sector privado posee cierta representatividad en la vida ciudadana y reúne las instituciones directamen-

te vinculadas con el sector turístico: la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines de Villa Gesell y la Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales de Playa. Además, existen otras instituciones vinculadas indirectamente con la actividad turística: Cámara de Comercio e Industria de Villa Gesell y la Cámara Empresarial Inmobiliaria vinculadas indirectamente con la actividad turística. La asociatividad entre los distintos actores socio-institucionales relevados se manifiesta en la asistencia a encuentros de comercialización turística y con respecto al organismo de turismo municipal, si bien existe un diálogo fluido, la articulación encuentra su espacio de reflexión común en el seno de la Comisión Municipal de Turismo.

A nivel local se percibe una vinculación débil entre el sector público y privado en el seno de la Comisión Municipal de Turismo. El sector privado vinculado directamente con la actividad turística presenta un grado de asociatividad medio, marcada según la especialidad de cada una de las instituciones. En el ámbito de jurisdicción extra-local participa en el Corredor Productivo de Mar y Campo y C.O.T.A.B.

Villa Gesell como destino en territorio litoral, basa la principal actividad económica en el turismo. Es una comunidad que crece y se desarrolla en función de esta actividad eje y central, y se especializa como destino litoral, generando otros emprendimientos de pequeña empresa que giran en torno de la actividad turística. Presenta una fuerte estacionalidad que marca la vida de la ciudad y al mismo tiempo la restringe al período estival.

Tandil posee un fuerte grado de articulación entre los actores socio-institucionales, y Villa Gesell demuestra un grado medio de articulación. Ambas localidades comparten el crecimiento de la actividad turística, de manera especial después del cambio de modelo económico del año 2001. En Tandil, la cues-

ción pasa por transformarse en una ciudad turística, olvidar las condiciones de pueblo que la identifican y definir una postura con respecto a las sierras; en Villa Gesell es necesario buscar la complementariedad de actividades económicas, dado que se trata de un municipio netamente turístico, cuya principal prestación se basa en mejorar los servicios y la calidad de playa.

Una postura ante el turismo es asumirlo como una salvación para algunos municipios en declive, o como la “llave maestra para el desarrollo” en las ciudades que aún no lo han alcanzado. Las grandes esperanzas en los beneficios de esta actividad no siempre van acompañadas de la voluntad política para planificarla u orientarla. La experiencia muestra que si el turismo no se desarrolla de manera planificada puede, en el mediano y largo plazo, llegar incluso a tener más consecuencias negativas que positivas sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente local.

Es el gobierno local el responsable de asegurar la participación de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de su población. El sector público debe intervenir tempranamente en el desarrollo del turismo local y favorecer los mecanismos de participación social, para que el turismo se transforme en una actividad permanente y sustentable, desde lo ambiental, económico y social.

Si bien en la actividad turística intervienen directa o indirectamente diversos actores sociales (empresarios turísticos, comerciantes, servicios públicos, etc.), el gobierno local no puede renunciar a su rol orientador, tener una visión de conjunto sistémica del desarrollo de la actividad y propender a crear las condiciones para atraer a los visitantes y a los empresarios turísticos externos y locales. Esto se puede lograr mediante las siguientes acciones:

- Realizar un seguimiento del desarrollo de la actividad turística a través de mediciones de los flujos turísticos recibidos y el control de la calidad de los bienes y servicios.
- Preservar el medioambiente natural y cultural, mediante el monitoreo permanente del estado de los atractivos turísticos naturales y culturales.
- Promocionar la ciudad en su conjunto en diferentes mercados estratégicamente seleccionados (regional, nacional o internacional).
- Estimular la asociatividad entre empresarios turísticos y otros comerciantes locales, a fin de lograr la excelencia de los bienes y servicios ofrecidos.
- Capacitar a los actores involucrados en la actividad turística.
- Obtener y entregar información permanente sobre la actividad turística regional y nacional e internacional.
- Gestionar y/o realizar mejoramientos de infraestructuras que vayan en beneficio del turismo (accesos, rutas, puentes, servicios básicos, etc.).

El gobierno local dispone de instrumentos legales para controlar la calidad de los bienes y servicios brindados en su territorio y cuidar el medio ambiente. El sector público preserva y pone en valor el patrimonio físico y cultural, ordena y orienta la infraestructura y el equipamiento, investiga, analiza y evalúa la evolución del sector; el sector privado invierte capital y realiza negocios ofreciendo servicios integrados y el tercer sector actúa en defensa de los intereses que afectan al medio ambiente sobre el cual se desarrolla la actividad turística. Los tres sectores son complementarios y en su accionar en conjunto se propicia el éxito en la gestión del turismo.

La articulación socio-institucional requiere la creación de un ámbito de participación donde los representantes del sector privado (empresarios y prestadores de servicios) y del tercer sector, junto al sector público (organismo municipal de turismo) encuentren un espacio común para el debate de los diferentes temas referentes al destino de cada centro urbano. Es necesario generar un escenario de interacción entre las diferentes instituciones y lograr la participación de la población en forma organizada para alcanzar el desarrollo local a través de la conformación de redes entre las diferentes instituciones que componen un ámbito local.

En este contexto, la dimensión socio-institucional es un componente primordial en la planificación del desarrollo turístico, que requiere la formulación de políticas adecuadas y capacidad política de implementación. El éxito o fracaso dependerá de los esfuerzos de su aplicación, siendo fundamental mantener una estrecha cooperación y coordinación entre los diferentes sectores (público, privado y tercer sector) durante el proceso de planificación, ejecución y gestión de la actividad turística.

## Notas

(1) Se detectaron: Ente: 4, Secretaría: 16, Subsecretaría: 12, Dirección: 92, Departamento: 1, División: 3, Coordinación: 2, Consejo Municipal: 1 (Benseny, 2005).

(2) La denominación de las áreas de gestión en forma completa responde al siguiente esquema, Turismo: 51, Cultura: 34, Deportes: 30, Recreación: 2, Promoción: 2, Desarrollo: 2, Educación: 1, Gobierno: 1, Prensa: 1 y Política Ambiental: 1 (Benseny, 2005).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRIENTOS, Juan (1999) *Del Gobierno y de la Alta Gestión Pública*. Rombo. Chile
- BENSENY, Graciela (2005), *La cuestión socio-institucional turística en Centros Urbanos Bonaerenses*. Revista APORTES y Transferencias, Año 10 vol 2. CIT UNMdP
- BOISIER, Sergio, LIRA, Luis, QUIROGA, Bolívar, ZURITA, Gladis y ROJAS, Claudio (1995), *Sociedad Civil, Actores Sociales y Desarrollo Regional*. ILPES-CEPAL, Chile.
- BOULLON, Roberto (1990) - *Los Municipios Turísticos* – Ed. Trillas, México.
- GARCÍA DELGADO, Daniel (1994), *Los actores socio-políticos frente al cambio. Una perspectiva desde América Latina*. Editorial Docencia. Argentina.
- LICKORISH, Leonard J. (1994), *Desarrollo de Destinos Turísticos, Políticas y Perspectivas*. Ed. Diana, México
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (1996) – *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- MANTERO, Juan Carlos (2005), *Centros Urbanos Bonaerenses Puesta en Valor y en Desarrollo Turístico Recreacional*. Revista APORTES y Transferencias, Año 10 vol 2. CIT UNMdP. Mar del Plata.
- OMT (1999), *Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal*. Edición para América Latina y el Caribe. OMT, Madrid, España.
- VARISCO, Cristina (2000), *Municipios Turísticos del Litoral. Instituciones del sector público y privado*. En Revista APOR- TES y Transferencias, Año 4, Volumen 2. CIT UNMdP. Mar del Plata.



## **Entrevistas realizadas**

*Tandil: Dirección Municipal de Turismo de Tandil; Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Tandil; Asociación de Cabañas de Tandil; Cámara de Turismo de Tandil; Asociación de Guías de Turismo; Cámara Empresaria de Tandil y Comisión Multisectorial por la Preservación de las Sierras de Tandil.*

*Villa Gesell: Secretaría de Turismo y Cultura de Villa Gesell; Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines de Villa Gesell; Unidades Turísticas Fiscales de Playa de Villa Gesell y Verdemar.*